



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

A Netflix e o Ambiente Competitivo das Empresas de Audiovisual em Plataformas Digitais Conectadas¹

Diólia de Carvalho Graziano

Engenheira de Alimentos, mestra em Comunicação pela Faculdade Casper Líbero, na linha de pesquisa de Processos Midiáticos: tecnologia e mercado. Doutoranda em Administração de Empresas, bolsista da Universidade Presbiteriana Mackenzie, na linha de pesquisa de Recursos e Desenvolvimento Organizacional. Docente pesquisadora no Centro Universitário Senac. Pertence ao Grupo de Pesquisa TECCCOG.

E-mail: diolia.cgraziano@sp.senac.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/763496422227311>

Resumo

Este artigo explora a dinâmica de mercados em um setor que passa por transformações virtuosas em seu regime tecnológico. Experimenta teorias que sustentam o ambiente competitivo e as capacidades dinâmicas das organizações. Analisa a evolução do setor da TV paga a partir da Netflix. O objetivo do trabalho é ser ponto de partida de diálogo que visa aprimorar, experimentando inicialmente mais de uma corrente teórica, o tratamento das questões da Governança da Internet que impactam setores industriais. O problema da pesquisa é detectar a relação entre o regime tecnológico do setor e o ambiente regulatório, institucional. De que maneira o regime tecnológico da indústria do audiovisual é direcionado ou direciona o ambiente institucional? Serão utilizadas a teoria da economia evolucionária e a da ecologia populacional para dar conta das diferentes comunidades de interesses envolvidas no campo institucional, descrevendo como se desenvolvem e são negociadas. O estudo entrevistou analistas setoriais que abordam a Netflix, o impacto do modelo de negócios nas empresas tradicionais de TV a cabo e da TV aberta.

Palavras-chave

Ecologia organizacional; Over-the-Top; Netflix; Governança da Internet; Capacidades dinâmicas.

Competitive Environment of Online Audiovisual Companies: Netflix case

Diólia de Carvalho Graziano

Food engineer, Master in Communication at Faculty Casper Libero. PhD candidate in Business Administration, fellow of Mackenzie Presbyterian University. Teacher and researcher at Senac University Center. Member of TECCCOG Research Group.

E-mail: diolia.cgraziano@sp.senac.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/763496422227311>



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

Abstract

This article explores the dynamics of markets in an industry that undergoes changes in its technological virtuous regime. It tries theories that underpin the competitive environment and the dynamic capabilities of organizations. Analyzes the evolution of the TV industry from the Netflix perspective. The objective is to be a starting point for dialogue that aims to improve, trying initially more than one theoretical current, and the treatment of Internet Governance issues that impact industrial sectors. The research problem is to detect the relationship between technological regime of the industry and the regulatory, institutional environment. How the technological regime of the audiovisual industry is directed or directs the institutional environment? Will be used the theory of evolutionary economics and population ecology to account for the different communities of interest involved in the institutional field, describing how they develop and are traded. The study interviewed industry analysts that cover Netflix, the impact of the business model in the traditional businesses of cable and broadcast TV.

Keywords

Organizational ecology; Over-the-Top; Netflix; Internet governance; Dynamic capabilities.

Entorno Competitivo de Empresas Audiovisuales Online: Netflix Caso

Diólia de Carvalho Graziano

Ingeniero de Alimentos, Maestría en Comunicación de la Facultad Cásper Líbero. Candidato a Doctor en Administración de Empresas, compañero de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Profesor e investigador del Centro Universitario Senac. Miembro del Grupo de Investigación TECCCOG.

E-mail: diolia.cgraziano@sp.senac.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/763496422227311>

Resumen

Este artículo explora la dinámica de los mercados en un Que la industria sufre cambios en su régimen virtuoso tecnológico. Intenta Que teorías sustentan el entorno competitivo y las capacidades dinámicas de las organizaciones. Analiza la evolución de la industria de la televisión desde la perspectiva de Netflix. El objetivo es ser el punto de partida para el diálogo Que tiene como objetivo mejorar, tratando INICIALMENTE más de una corriente teórica, y el tratamiento de las cuestiones de gobernanza de Internet Que impacto sectores industriales. El problema de investigación es detectar la relación entre régimen tecnológico de la industria y el entorno normativo, institucional. Cómo el régimen tecnológico de la industria audiovisual está dirigido o dirige el entorno institucional? Se utilizará la teoría de la economía evolutiva y ecología de poblaciones para dar cuenta de las diferentes comunidades de interés implicados en el ámbito institucional, describiendo cómo se desarrollan y se negocian. El estudio entrevistó



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

cubierta analistas de la industria Que Netflix, el impacto del modelo de negocio de las empresas tradicionales de cable y televisión abierta.

Palabras clave

Ecología organizacional; Over-the-Top; Netflix; La gobernanza de Internet; Capacidades dinámicas.

Introdução

O surgimento da Internet permitiu o desenvolvimento de uma cultura da inovação voltada para o entretenimento e renegando tradicionais direitos autorais, utilizando software para distribuir livremente conteúdo. Com o surgimento do Napster, em 1999 surge o primeiro grande episódio de luta jurídica entre a indústria fonográfica e as redes de compartilhamento de músicas projetadas por jovens. Napster e seus similares, bem como o MP3, mudaram a indústria fonográfica, causando perdas massivas de álbuns em suportes físicos no início do século. Eles obrigaram as gravadoras de música a repensarem seus modelos de negócios.

Se na primeira década do século XXI foi a música que sofreu alterações, na década seguinte tem início as modificações na indústria do audiovisual. A alteração do modo de vida das pessoas, mais sujeitas à mobilidade, aliado ao fato da transformação da sociedade, que vinha se comunicando por escrita, por linhas, linear, e que passa para uma sociedade que se comunica através de imagens é um fenômeno importante (Flusser, 2008). Imagens estas que, na Internet, consomem maior banda em comparação com o envio de um arquivo de texto. Neste contexto, o que o filósofo apregoava na década de 70 se tornou realidade, porém, não foi aventada a questão da escassez de recursos de banda larga de Internet para acomodar tanta gente assistindo e compartilhando foto e vídeo. Over the top era uma frase militar derivada da guerra de trincheiras. Atualmente o termo significa conteúdos entregues através de meios alternativos, cujo expoente nacionalmente mais conhecido é o Netflix e o Whatsapp. São serviços adicionais no uso da web (Graziano, 2015).

Quando os mercados são criados, os componentes de campo são submetidos a uma dinâmica internacional de múltiplas possibilidades de resultados. Tais mudanças muitas vezes começam com choques exógenos que desestabilizam as práticas existentes, como ocorreu com a música. Players de destaque na criação de mercados são o Estado, as associações profissionais e atores corporativos. O Estado vem se mostrando um ator central na criação do mercado do audiovisual streaming. Ao legislar sobre as diretrizes da rede, o estado direciona o desenvolvimento estratégico do setor, ou interfere no processo de seleção populacional. O desafio neste processo é estabelecer um nível suficiente de legitimidade para que um mercado se torne aceito no campo organização. Tal processo de criação de mercado pode também ser suprimido por arranjos institucionais estabelecidos que bloqueiam ativamente a difusão de inovações e constroem a mudança (Vermeulen, Büch, Greenwood, 2007).

O estudo do crescente paradoxo global de que a Internet deve ser regulamentada, mas que de fato não poderia ser regulamentada, torna-se oportuno. A governança da



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

Internet influi no desenvolvimento industrial. As organizações líderes com interesses escusos podem inibir ou impulsionar mudanças. O presente estudo contribui ao verificar relações entre alianças e processos que no país ainda não amadureceram. Ele ainda não está finalizado, e almeja evoluir para um projeto de pesquisa de longo prazo, dando continuidade na pesquisa do mestrado. Dois especialistas, expoentes nacionais, foram entrevistados e está em curso o processo de entrevistar gestores de segundo e terceiro escalão.

O trabalho está dividido em cinco seções. O primeiro deles trata do referencial teórico. A segunda parte do trabalho descreve o contexto da pesquisa. A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos e na quarta seção é mostrado o resultado dos dados que até o momento foram trabalhados. Por fim é apresentada a discussão dos resultados e as considerações.

1. Referencial teórico

Os desenvolvimentos das atividades organizacionais apontaram que só o foco nos processos não é suficiente. O foco em instituições como conceito base nas ciências sociais tem dado origem a uma variedade de novas abordagens institucionalistas multidisciplinares. Nee (2005) em seu trabalho “O novo institucionalismo na Economia e na Sociologia” propõe, revisitando Weber, uma integração do foco nas relações sociais e nas instituições em uma abordagem sociológica moderna para estudar o comportamento econômico, ressaltando “os mecanismos que regulam a maneira pela qual os elementos formais de estruturas institucionais, em combinação com a organização informal social das redes e normas facilitam, motivam e governam a ação econômica” (Nee, 2005, p. 3).

Em 1982, Nelson e Winter finalizam o esforço de uma década na obra “Uma teoria evolucionária da mudança econômica”, onde propõem uma teoria do comportamento e capacidades das firmas baseada no conceito de rotina, de busca e seleção. Os autores assumem que a organização floresce e desvanece com base em sua habilidade de selecionar os processos no ambiente em que operam. A partir da obra, a teoria evolucionária vem sendo articulada fortemente. Para os evolucionários, é impossível fazer previsões eficazes do ambiente externo, dado seu dinamismo.

São os mercados, e não as empresas, que selecionam quem vai sobreviver. Nesta perspectiva, o trabalho dos gestores é tentar ajustar a empresa o mais rápido possível às exigências dos mercados em que está inserida. Com a penetração de novos players e adoção de novas tecnologias, os mercados estão em constante renovação, em “desamadurecimento”, e a abordagem evolucionária pode ser vantajosa em ambiente altamente competitivo ao enfatizar apostas diversificadas. Para Teece (2009), apesar do caráter inercial das rotinas, por representarem a base de sustentação da padronização das atividades dentro das organizações, elas são capazes de oferecer riqueza de conhecimentos e comportamentos por meio do caráter experimental e da seleção do que funciona mais adequadamente para a organização. A partir de 1990, o estudo da estratégia ressalta a abordagem das capacidades dinâmicas, a partir da visão baseada em recursos, na ideia das capacidades essenciais da organização e de uso de seus recursos, salientando a flexibilidade, adaptabilidade, integração e reconfiguração, tanto de competências internas e externas da organização, a fim de responder a mudanças



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  

Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

tecnológicas e de mercado, evitando assim a condição de lucro nulo. Teece et al. (1997) definem capacidades dinâmicas como sendo a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente.

A variação e retenção seletiva (VSR) consolida a aplicação da lógica de seleção biológica. O ciclo VSR está relacionado com as capacidades dinâmicas da organização. A evolução é o resultado desse processo de alinhamento e as fontes de variações são três (Bataglia e Meirelles, 2009, p.88):

- (1) Difusão ou imitação, com uma empresa copiando as características de outras empresas
- (2) Propagação seletiva de variações relacionadas ao tempo, através do qual as firmas duplicam e propagam as variações que surgem espontaneamente em resposta às pressões institucionais, talento criativo, ou erros que, eventualmente, levam a melhores práticas.
- (3) Seleção racional, através do qual os agentes que constituem a empresa perceber potencialmente as melhores variações através da análise de suas atividades e do ambiente.

Hannan e Carroll (1995) introduzem a abordagem teórica chamada de ecologia organizacional para a compreensão da evolução de diferentes indústrias, dar sentido ao desenvolvimento de tais indústrias e facilitar a aplicação das ideias e padrões gerais em outros contextos. A ecologia populacional enfatiza o determinismo ambiental e adaptada a perspectiva complementar orientada à seleção (Hannan e Freeman, 1977).

Análise em ecologia populacional tem três níveis:

1. taxas de natalidade e mortalidade de uma população
2. interação de taxa vital entre as populações
3. "comunidades de populações" que partilham ambientes similares

A teoria tem os seguintes pressupostos:

- A diversidade é uma propriedade de agregados de organizações
- As organizações geralmente têm dificuldade em conceber e executar mudanças rápidas o suficiente para atender às demandas de mudança incertos ambientes,
- A comunidade de organizações raramente é estável.

As organizações são afetadas por seus ambientes institucionais, são moldadas pelos modelos através da qual seus administradores formulam estratégias, tomam decisões e as implementam. Vermeule, Buich, Greenwood (2007, p. 517) definem mercados como “construções sociais que ligam fornecedores, produtores e consumidores e são essencialmente definidos dentro de uma lógica institucional”. Assim, a influência do governo na mudança institucional pode ser limitada. As associações profissionais e organizações incumbentes podem neutralizar as intenções das políticas governamentais. Empiricamente, no entanto, a interação de governos,

associações de profissionais e atores corporativos na criação de mercado é mal compreendida.

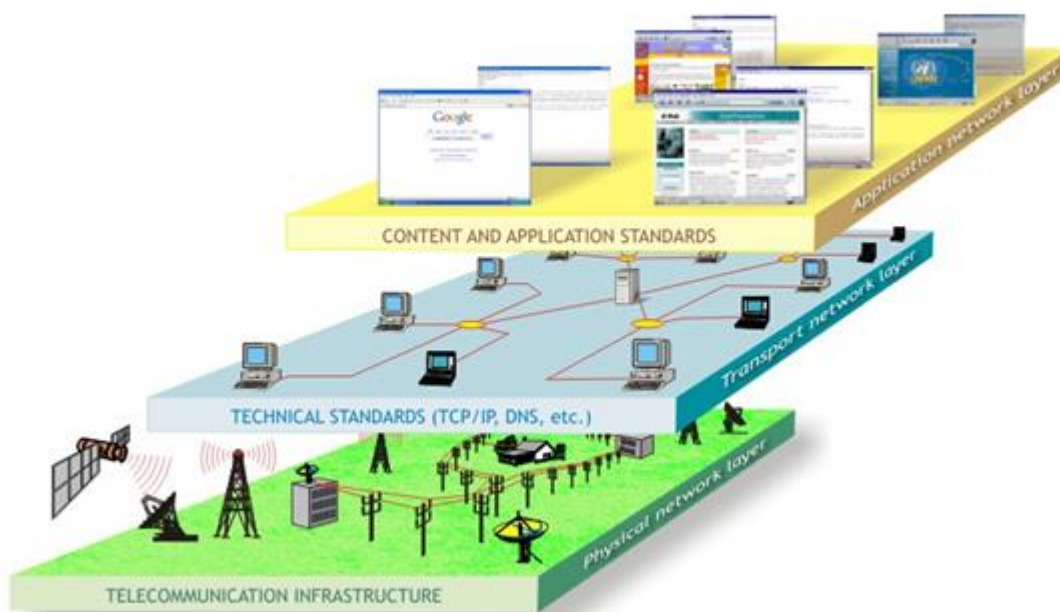
2. Contexto da pesquisa

De um modo geral, a Internet é composta por três camadas:

- 1) a da infraestrutura de telecomunicações, pela qual passa todo o tráfego da Internet;
- 2) a dos padrões e serviços técnicos – a infraestrutura que faz a Internet funcionar (e.g. TCP/IP, DNS, SSL);
- 3) e a dos conteúdos e padrões de aplicação (e.g. HTML, XML).

Na camada física (1), da infraestrutura da rede, está a infraestrutura física, que no difundido “gráfico boca de jacaré” mostra o consumo crescendo verticalmente e o investimento em infraestrutura em sentido horizontalizado. É nesta camada que se fazem necessários investimentos. O debate inclui discussões sobre áreas diversas como a gratuidade, ou a Internet pública de baixo custo, os pontos municipal de Internet sem fio ("wifi"), bem como, por exemplo, nos Estados Unidos, a capacidade do governo de interceptar comunicações e controlar tecnologias de criptografia (Kurbalija, 2010, p.38).

Figura 4 – Infraestrutura em 3 camadas da Internet





Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

Fonte: Kurbalija (2010)

Na camada (2) estão os padrões. É aqui que reside a discussão sobre a neutralidade da rede. Na camada lógica, estas disputas tendem a se concentrar na tecnologia que está na base da Internet. Exemplos incluem ações contra softwares provedores de *peer-to-peer*, e os esforços contínuos para garantir que a eficiência do sistema de nome de domínio.

Na camada de conteúdo (3), estas batalhas têm sido travadas, principalmente na esfera do domínio privado do direito de autor e outras propriedades de direito intelectual. O resultado dessas batalhas de aplicação privada tem sido geralmente os governos reforçarem as leis para oferecer um conjunto mais restritivo de usos permitidos de conteúdo protegido e o aumento da criminalização da violação de direitos de propriedade intelectual (Graziano, 2012; Ganley, Allgrove, 2006; Kurbalija, 2010).

No setor audiovisual existe variada tecnologia que permite uma gama diferenciada de modelos de negócios. Malerba e Orsenico (1993) afirmam que as especificidades do ambiente tecnológico, ou regime tecnológico, em que as firmas operam podem ser analisadas em quatro dimensões que afetam o padrão específico de atividades inovadoras do setor, influenciando o comportamento da firma, sua estratégia e organização: oportunidade, apropriação, cumulatividade e complexidade da base de conhecimento. Conteúdo Over-The-Top (OTT) descreve, nas áreas de transmissão e distribuição de conteúdo, a entrega de banda larga de vídeo e áudio sem um operador de sistema múltiplo estar envolvido no controle ou distribuição do conteúdo em si. O provedor pode estar ciente do conteúdo dos pacotes IP, mas não é responsável, nem capaz de controlar, as habilidades de visualização, direitos autorais e/ou a redistribuição do conteúdo. OTT em particular, refere-se a conteúdo que chega a partir de um terceiro, como NowTV, Netflix, WhereverTV, Hulu, ou MyTV, e é entregue em dispositivo do usuário final, deixando o ISP responsável apenas pelo transporte de pacotes IP. Os consumidores podem acessar aplicativos na maioria das lojas de apps. Serviços OTT tornaram-se difundidos devido à popularidade de smartphones e disponibilidade de pontos de Wi-Fi que permitem aos usuários a utilização de serviços OTT gratuitamente, como mensagens e chamadas VoIP, compartilhamento de foto e vídeo, de localização e informações de contato. Redes sociais e jogos. No mercado televisivo é onde a chegada da inovação da OTT têm balançado as estruturas tradicionais de negócios. O aumento do consumo de vídeos online cria uma demanda exponencial por banda larga de Internet.

Por um lado, temos a indústria emergente, criativa, do software, da informática, que ao criar o Napster, a Netflix, a PopcornTime, o Instagram, o Snapchat inclui multidões na rede das redes. Por outro lado, temos as Internet Service Provider (ISP), com estruturas físicas, de capacidades finitas, carecendo de suporte para adquirir musculatura e deixar de exibir o tradicional gráfico setorial conhecido como “boca de jacaré”, relação dos dois abaixo:

Gráfico 1 – Quantidade de assinantes telecomunicações Brasil (1995- 1S14)

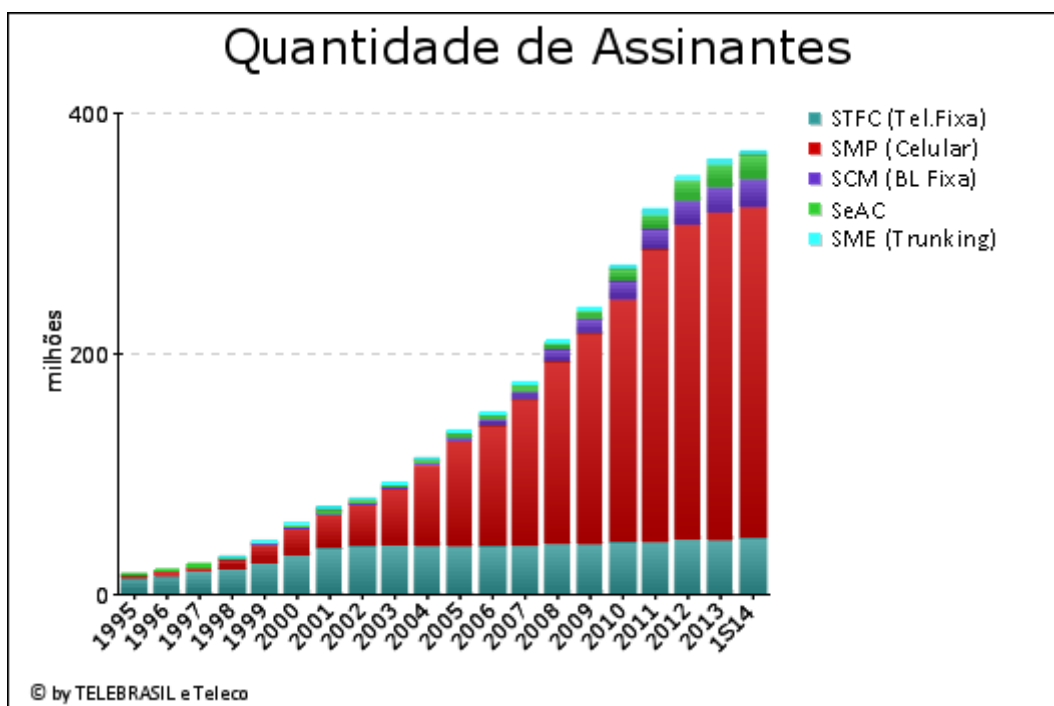


Tabela 1 - Assinantes de STFC (Telefonia Fixa), SMP (Celular), SeAC (TVC, DTH, MMDS e TVA), SCM (Banda Larga Fixa) e SME (Trunking)

Milhões	2010	2011	2012	2013
STFC (Tel.Fixa)	42	43,026	44,305	44,841
SMP (Celular)	202,944	242,2315	261,775	271,0998
SCM (BL Fixa)	13,8	16,7	20	22,3
SeAC	9,8	12,74403	16,189	18,0204
SME (Trunking)	3,337096	4,133008	3,836231	3,8

Total	271,8501	318,7695	346,2	360,0612
-------	----------	----------	-------	----------

Fonte: Anatel, Telebrasil e Teleco

Gráfico 2 – Receita Bruta do Setor (2000-1S14)

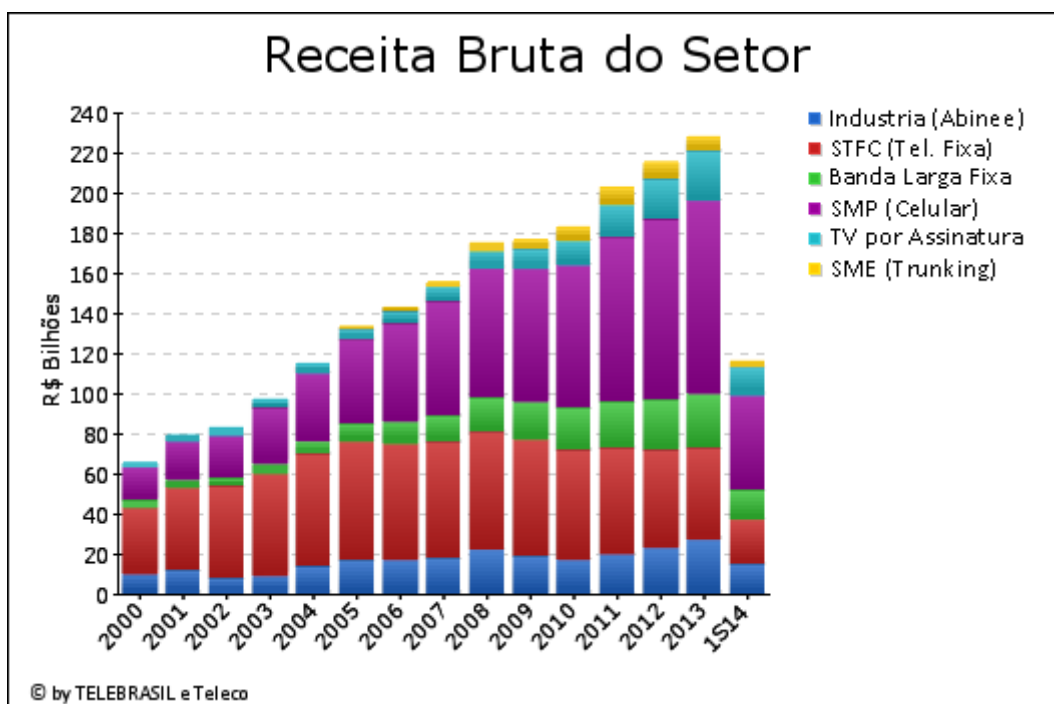


Tabela 2 - Receita Bruta do Setor e seus principais componentes

R\$ Bilhões	2010	2011	2012	2013
Industria (Abinee)	16,714	19,901	22,7	26,62
STFC (Tel. Fixa)	54,5	52,4	48,6	45,833
Banda Larga Fixa	21,16	22,9	25,1	27,515



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio: 



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

SMP (Celular)	71,5218	82,2212	89,7	95,66
TV por Assinatura	11,8	16,3	20,3	24,662
SME (Trunking)	6,4593	8,31	8,2	6,848

Fonte: Teleco, ABTA e Abinee

A Internet permitiu que as indústrias tradicionais, como a aluguel de DVD, adotassem uma postura mais moderna on-line. Em 1997 nasce a Netflix, para oferecer o aluguel de filmes online, permitindo que os clientes encomendassem DVDs on-line e tivessem sua entrega acelerada pelo correio dos Estados Unidos como uma alternativa mais conveniente a ir a uma locadora, alugar o DVD, e entrega-lo vários dias depois (Teece, 2010). Mensalidades dos assinantes sustentam a Netflix. O surgimento da Internet, Napster e seus clones obrigou as gravadoras de música a repensar seus modelos de negócios, o que foi feito ao longo de várias frentes. Em 1999, a empresa lança seu serviço de assinatura, oferecendo aluguel ilimitado com baixas mensalidades.

Netflix é, em 2014, a principal rede de televisão por Internet do mundo, com mais de 50 milhões de membros em cerca de 50 países que beneficiam de mais de dois bilhões de horas de programas de TV e filmes por mês, incluindo séries originais. Por um baixo preço mensal, os membros da Netflix podem assistir tanto quanto eles querem, a qualquer hora, em qualquer lugar, em praticamente qualquer tela conectada à Internet. Os membros podem reproduzir, pausar e voltar a ver, tudo isso sem comerciais ou compromissos.

A Netflix em 2014 é líder em picos de tráfego, responsável por 34% do tráfego da Internet na América do Norte. No total do continente, 64% é consumido por pessoas assistindo a vídeos em streaming (Sandvine, 2014). O aumento dos investimentos na rede coloca a questão da distribuição desses custos sobre os diferentes atores na cadeia de valor, em especial fornecedores de conteúdo e serviços. Em 2003, o então professor da Columbia Law School Tim Wu, candidato a vice-governador de Nova York em 2014, publicou e popularizou uma proposta de regras para a neutralidade na rede. O artigo Network Neutrality, Broadband Discrimination considera a neutralidade de rede em termos de neutralidade entre aplicativos, bem como neutralidade entre dados sensíveis e QoS (Quality of Service). Nele, Wu propôs uma legislação para potencialmente lidar com essas questões (Graziano, 2012, p. 93-95). O princípio de neutralidade da rede, no Brasil está assegurado por decreto presidencial, conhecido como Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014). Nos Estados Unidos, o presidente Barak Obama vem reafirmando o apoio ao princípio e está advogando pela Internet como utilidade pública (Whitehouse, 2014). A Netflix fechou um acordo com a Comcast em 2014 e analistas apontaram que o arranjo Comcast-Netflix era alheio ao fato de que as regras de neutralidade da rede da FCC tinham sido recentemente derrubadas no tribunal federal de apelações. O acordo de interconexão firmado entre Comcast e Netflix, que é comum na indústria, é projetado para assegurar que os serviços de um provedor de conteúdo não se tornem congestionados no ponto de entrada de rede de um ISP.

Dados na Netflix (outubro 2014):

- 53 milhões de inscritos (36 milhões nos EUA)
- Receita de US\$ 6.26 bilhões no 1Q14
- Cada assinante consome aproximadamente 45G de dados por mês
- Lucro líquido subiu para US\$ 59,3 milhões 3T14 (US\$ 0,96 por ação. Em 2013 era US\$ 0,52)
- O canal esperava contar com 3,69 milhões de novos usuários e ficou com 3,02 milhões.

Tabela 1 – Dados sobre a evolução do regime tecnológico e alianças estratégicas na primeira camada da Internet da Netflix

1997	Reed Hastings ¹ e seu companheiro executivo de software Marc Randolph co-fundam a Netflix para oferecer aluguel de filmes on-line.
1999	Netflix lança o serviço de assinatura, oferecendo aluguel ilimitado por uma baixa assinatura mensal.
2000	Netflix lança o sistema personalizado de recomendação de filmes que usa classificações dos membros da Netflix para prever com precisão as escolhas para todos os membros da Netflix.

¹ Reed Hastings, co-fundador e CEO. Reed Hastings co-fundou a Netflix em 1997. Em 1991, Reed fundava a Software Pure, que fez ferramentas para desenvolvedores de software. Depois de um IPO em 1995, e várias aquisições, Pure foi adquirida pela Rational Software em 1997. Reed é um filantropo educacional ativo e serviu no Conselho Estadual de Educação da Califórnia, de 2000 a 2004. Atualmente é membro do conselho de várias organizações educacionais, incluindo CCSA, Dreambox Aprendizagem, KIPP e Pahara. Reed também é membro do conselho do Facebook, e foi membro do conselho de Microsoft de 2007 a 2012. Reed recebeu um BA da Bowdoin College, em 1983, e um MSc em Inteligência Artificial da Universidade de Stanford, em 1988. Entre Bowdoin e Stanford, Reed serviu no Corpo da Paz (Peace Corps) como professor de matemática do ensino médio na Suazilândia. Reed é casado e tem dois filhos. Fonte: Netflix.



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

2002	Netflix faz sua oferta pública inicial (IPO na Nasdaq sob o ticker "NFLX" com 600.000 membros nos EUA.)
2005	O número de membros da Netflix sobe para 4,2 milhões.
2007	Netflix apresenta o streaming, que permite aos membros assistir instantaneamente programas de televisão e filmes em seus computadores pessoais.
2008	Parcerias da Netflix com empresas de eletrônicos para transmitir no Xbox 360, leitores de discos Blu-ray e TV set-top boxes (IPTV).
2009	Parcerias da Netflix com empresas de eletrônicos para transmitir no PS3, TVs conectadas à Internet e outros dispositivos conectados à Internet.
2010	Netflix está disponível na Apple - iPad, iPhone e iPod Touch - no Nintendo Wii, e outros dispositivos conectados à Internet. Netflix lança seu serviço no Canadá.
2011	Netflix lança seu serviço em toda a América Latina e Caribe.
2012	Netflix tornou-se disponível na Europa, incluindo o Reino Unido, Irlanda e nos países nórdicos. Netflix ganha seu primeiro Prêmio de Engenharia Primetime Emmy.
2013	Netflix expande para a Holanda. Netflix acumula 31 indicações ao Emmy do horário nobre, incluindo excelente série de drama, série de comédia e documentário ou não-ficção especial por "House of Cards", "Orange is the new black", e "The Square", respectivamente. House of Cards ganhou três Primetime Emmy Awards. Netflix foi a primeira rede de TV de Internet nomeada para o Emmy do horário nobre.
2014	Em 2014 Netflix expande em seis novos países na Europa (Alemanha, Áustria, Bélgica, França, Alemanha, Luxemburgo e Suíça). Netflix ganha 7 creative Emmy Awards para House of Cards e Orange is the new black. Netflix agora tem mais de 50 milhões de membros em todo o mundo.

Fonte: pr.netflix.com

3. Coleta de dados e análises

Os dados foram coletados usando procedimentos qualitativos e longitudinais, de entrevista aberta ao jornalista especializado em ciência e tecnologia, Renato Cruz² (doravante E1) e a um consultor legislativo anônimo da Câmara dos Deputados da área

² Renato Cruz, colunista de ciência e tecnologia do jornal O Estado de S. Paulo. Tem graduação em jornalismo e mestrado e doutorado em ciências da comunicação pela Universidade de São Paulo. É autor dos livros "O que as empresas podem fazer pela inclusão digital" (Instituto Ethos, 2004), "TV digital no Brasil: tecnologia versus política" (editora Senac, 2008), e "O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras" (editora Senac, 2011). Professor do Centro Universitário Senac São Paulo.



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

de Ciência e Tecnologia, Comunicações, Informática³ (E2). Foi também analisado o Planejamento estratégico da Netflix (P1), artigo de seu blog americano e canadense (B1) e algumas notícias de mídia especializada para complementação das informações fornecidas por E1. A partir da transcrição de E1, da tradução de P1 e preparo de E1, E2, P1 e B1, realizou-se a pré-categorização da análise para detecção de unidades de significado e das relações entre elas e o todo (Flores, 1994).

Para Loftland e Loftland (1984 apud Flores, 1994), uma maneira de conferir maior produtividade na fase de coleta de dados é a realização simultânea de uma “pré-análise” dos mesmos, pois a informação recolhida e a resultante conceitualização da análise orientam uma nova coleta de dados. Ao longo do processo de investigação a tarefa de “pré-análise” vai ocupando uma posição predominante, até que se entre na fase de análise propriamente dita. É assim possível estabelecer um conjunto de tarefas que constituem o processo analítico básico. Flores (1994) dividem a análise de conteúdo em três conjuntos de tarefas:

- a) Redução dos dados
- b) Apresentação dos dados
- c) Conclusões

Primeiramente foi feita a separação das unidades relevantes e significativas, uma frase ou parágrafo. Tais unidades temáticas permitiram a classificação em categorias de conteúdos. As categorias podem referir-se a contextos, a situações, acontecimentos, atividades, relações entre pessoas e atores, comportamentos, opiniões, perspectivas sobre determinado problema, métodos, estratégias e processos (Flores, 1994).

Após a categorização, efetuou-se o processo de codificação, operação concreta na qual se coloca em cada unidade estabelecida um determinado código próprio da categoria em que o investigador a considera incluída. Os códigos que representam as categorias podem ser números com os quais se marca cada unidade dos dados, ou então podem ser abreviaturas de palavras dos respectivos nomes das categorias (Flores, 1994).

Em seguida, é realizada a identificação de categorias, a partir do Modelo Integrativo da Economia Evolucionária e Ecologia Populacional de Bataglia e Meirelles (2009). Contudo, a pré-análise indicou forte presença de elementos atrelados ao consumidor, como conforto e poder de escolha, empoderamento, em direção ao trabalho de Teece (2010), o que nos levou a incluir a categoria “cliente”. Como o setor está altamente tecnológico e inovador, entendeu-se que na análise da Seleção Ambiental, a categoria Processos Tecnológicos (regime tecnológico ou paradigma tecnológico) está contida na categoria Dinamismo Ambiental e foi omitida para fins de análise neste trabalho. A seguir a tabela de cada categoria, possíveis elementos atrelados a cada uma delas evidenciados na pré-análise, e a codificação adotada.

Tabela 2: categorias, pré-análise e codificação

Categoria	Possíveis elementos evidenciados na pré-análise	Código
------------------	--	---------------

³ Embora o artigo esteja entregue, ele terá continuidade com a entrevista com gestor nível 2 ou 3 da Net, e da Associação Brasileira de TV por Assinatura e com o procurador-geral da Anatel, Marcelo Bechara.

Comunidade	Os diversos concorrentes do setor audiovisual em diversos regimes tecnológicos	C
População	As empresas que estão competindo pelos mesmos recursos escassos de forma mais direta	P
Genótipo da firma	Produção tecnológica e coordenação	Fg
Fenótipo da firma	Objetivos, formas de autoridade, produção tecnológica e mercados	Ff
Estratégia coletiva	Recursos escassos e escapar do lucro zero	Ecc
Estratégia corporativa	A estratégia da Netflix frente aos concorrentes diretos	Ec
Estratégia negócios	Netflix e sua visão de longo prazo	En
Seleção ambiental – processos demográficos	Quem e tendências observadas	Spd
Seleção ambiental - dinamismo	Regime tecnológico e institucional	Srt
Seleção ambiental – densidade populacional	Dados quantitativos	Sdp
Seleção ambiental – Dinâmica Interpopulacional	Alianças estratégicas nas 3 camadas da rede	Sdi
Seleção ambiental – Processos institucionais	Neutralidade da rede, licenças e pirataria	Spi
Consumidor	Empoderamento	X

4. Apresentação dos resultados

Encontramos 11 ocorrências sobre comunidade e população. A comunidade disputa o tempo do cliente. A comunidade é uma forte corrente de TV paga, porém o próprio Facebook é a principal fonte de vídeo na Internet, existindo mais vídeos vistos nele do que no Youtube. A Netflix é um dos principais atores, mas tem o Youtube, e fora do Brasil a Amazon com a Amazon prime, o Hulu etc. Para a Net Brasil, o principal concorrente não são as empresas de TV a cabo, mas as OTTs. Para ela, o futuro da TV a cabo é o vídeo sob demanda. O concorrente direto da Netflix é a HBO. “HBO anunciou que a partir do ano que vem ela vai ter o HBO gol, que é o serviço dela via Internet, hoje é assim, você só pode ver o HBO gol se você assina a HBO num pacote digital” (E1). Você pode se inscrever no site e assistir em outros lugares. A partir do ano que vem ela vai vincular esse HBO gol a algum pacote de banda larga da empresa de cabo. Então você não vai precisar assinar um pacote de televisão e você vai poder assinar o pacote de banda larga e vai pagar mais um pouco e vai ver a HBO em qualquer lugar. A HBO anunciou que a partir do ano que vem Na visão das ISP existe assimetria no setor, pois elas são obrigadas a notificar se ocorre perda de sinal, ressarcir o assinante, manter

um SAC, enquanto que as OTTs não são obrigadas. Muitas pessoas baixam torrente, sem Netflix, para usar netflix, via Popcorntime. Existe a pirataria porém muitos a consideram arriscado, complicado e errado, e a existência de um serviço que oferece comodidade por um preço razoável encontra um público. “A tecnologia permite uma mudança do comportamento do consumidor e a Netflix é uma das empresas mais bem posicionadas para aproveitar disso” (E1). A pirataria deixa de ser um grande negócio apesar da existência de serviços que captam o sinal do cabo e vende a assinatura de 120 canais por preços bem baixos, mas é uma população bem pequena. O que está modificando o mercado são as OTTs legais.

Sobre fenótipo e genótipo da firma, nas duas entrevistas encontramos 5 ocorrências:

- A Netflix usa a pirataria como termômetro do que as pessoas querem nos países.
- A verba publicitária não tem impacto direto porque Netflix não tem publicidade, diferentemente do Youtube, mas impacta indiretamente pois quando a TV aberta perde audiência para o Netflix, ela está perdendo verba porque a audiência diminui e a receita também.
- A capacidade dinâmica deles de conseguirem esse tipo de conteúdo muito novo e também a produção de conteúdo exclusivo é o que permite não ter verba publicitária.
- “Hoje no Brasil...é...não importa a tecnologia que você usa pra distribuir televisão. Se você é televisão por assinatura se você vende pacote de canais você é considerado tv por assinatura mesmo se você fizer isso pela Internet. Mas não é o modelo da Netflix que vende uma assinatura de vídeo sob demanda e daí entra naquele negócio lá de Internet aquela classificação de Internet de valor adicionado serviços vendidos pela Internet são valor adicionado então eles não são serviços de comunicação, né?” (E1).
- A Netflix quer se transformar na HBO antes que a HBO se transforme na Netflix.

No nível das estratégias verificaram-se 11 ocorrências. No nível coletivo elas abordaram o erro estratégico das ISP oferecerem plano ilimitado com base no uso estatístico da rede, que era diferente antes de ter vídeo streaming. O comportamento do consumidor mudou e a lei não permite bloquear o acesso. Lembrem que a Netflix é o monstro que engole a Internet todas as noites no horário nobre e que mais da metade do tráfego é Netflix + Youtube. Agora está ocorrendo a imitação, e esse pode ser o modelo que substituirá a televisão. A Netflix quando começa a produzir séries de conteúdo próprio já está prevendo isso pois com conteúdo exclusivo ela se diferencia das outras empresas que podem licenciar o mesmo conteúdo. “Quando eles pensam em conteúdo, começam a produzir conteúdo, na verdade eles são concorrentes de toda empresa de cabo. Mas quando eles buscaram essa estratégia de produzir conteúdo exclusivo, eles tomaram como modelo a HBO. Tanto que a HBO não tem acordo de licenciamento com a Netflix. Você não tem nenhum conteúdo da HBO na Netflix. E aqui no Brasil não tem nenhum conteúdo da Globo na Netflix. A Globo licencia conteúdo para a Netflix fora do Brasil mas no Brasil não. [...] Porque eles também apostam em ter o canal próprio de distribuição.” (E1). A Netflix está se saindo bem, House of Cards, primeira série



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

produzida para a Internet ganhou premios Emmy. Porém o Youtube, que vive de verba publicitária abriu um estúdio no Brasil e está pela primeira vez fazendo campanha publicitária. Eles estão nas TVs conectadas como a Netflix. Legislar sobre isso é difícil pois é possível prestar um serviço dessa natureza sem ter presença no Brasil, sem estar submetido às leis brasileiras. Uma alternativa seria bloquear esse serviço, mas como fazer isso se a Internet é livre? Cairíamos num cenário parecido ao da China.

Sobre a pirataria: “E daí você tem a mesma comodidade de ter um serviço legalizado bem estruturado, sem ter que ficar comprando conteúdo né? Acho que isso é importante, essa questão da comodidade, e tem também toda a questão ética, de usar o conteúdo legal, mas tem a comodidade. O que acontecia na época da música, quando o Napster apareceu, não existia serviço de música digital pago que funcionasse de verdade. Então você tinha o serviço pirata que funcionava muito bem e não tinha nada legal prá se contrapor” (E1). A Netflix usa a pirataria como termômetro do que as pessoas querem. É um efeito de todo serviço de streaming, Spotify, e-radio, lá fora Pandora, também são serviços que diminuíram a pirataria de música por que são serviços de assinatura, legalizados que também derrubaram o faturamento da loja do itunes. Se pegar os números da Apple, as vendas de música da Apple estão caindo e de vídeo também por causa de serviço de streaming. Na biografia de Steve Jobs ele falava que o itunes ía dar certo, porque quando se é jovem, se tem pouco dinheiro, e muito tempo, permitindo ficar correndo atrás de conteúdo pirata, baixar, ver se está bom, se não está, baixar novamente. E quando se vai ficando mais velho, tem-se menos tempo e mais dinheiro, então o sujeito vai lá na loja com 1 dolar, 2 dólares, baixa e pronto.

5. Considerações finais

O propósito foi detectar se o regime tecnológico da indústria do audiovisual é direcionado ou direciona o ambiente institucional. Para isto entrevistamos dois especialistas, um jornalista e um consultor da Câmara dos Deputados. Para a governança da Internet, a regulamentação vem sempre após a tecnologia e não consegue acompanhar sua evolução. Existe a preocupação acadêmica dos pesquisadores em governança da Internet dos países estarem elaborando leis nacionais para a rede global. Embora não tenha sido mencionado a governança da Internet, ambos entrevistados manifestaram a questão, tanto da limitação da lei quanto da morosidade. Este fato é positivo e incentiva a continuidade dos estudos. Duas informações que merecem ser explorados com maior profundidade é, na visão de longo prazo da Netflix, a declaração de que a produção de séries próprias demanda muito recurso financeiro e o dado de que a Globosat está se destacando no cenário nacional. A pergunta de pesquisa que surgiu é se Globosat está desenvolvendo capacidade dinâmica para vir a se tornar um rival para a Netflix.

Seria necessário maior coleta de dados e melhor embasamento teórico.

Seria interessante ampliar a tabela 1 comparando as empresas Blockbuster, Youtube e HBO. A dificuldade encontrada em entrevistar a Netflix Brasil foi compensada pela transparência e facilidade de acesso aos seus relatórios, white papers.



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

Referências

- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population Ecology and Evolutionary Economics: Towards an Integrative Model. *Management Research*, 7, 2, p.87-101. 2009.
- BATAGLIA, W.; SILVA, A. A.; KLEMENT, C. F. F. As dimensões da imitação entre empresas. *RAE – Revista de Administração Empresas*, v. 51, n. 2, 2011.
- FLORES, G. J. Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- FLUSSER, Vilém. O universo das imagens técnicas: Elogio da superficialidade. São Paulo: Annablume, 2008.
- GANLEY, Paul; ALLGROVE, Ben. Net neutrality: A user's guide. **Computer Law & Security Review**, v. 22, n. 6, p. 454-463, 2006.
- GRAZIANO, D.C. Vulnerabilidades, ameaças e desafios para a manutenção da liberdade e não discriminação na rede telemática conectada. In: **Jornalismo Convergente**. LONGHI, R. D'ANDRÉA, C. Florianópolis: Insular, 2012.
- _____. GRAZIANO, D. C. . **IPTV no Brasil: Possibilidades comunicacionais, tecnológicas e mercado**. 1. ed. Saarbrücken: OmniScriptum, 2015.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.
- HANNAN, Michael T.; CARROLL, Glenn R. An introduction to organizational ecology. **Organizations in industry: Strategy, structure and selection**, p. 17-31, 1995.
- HANNAN, M.T., SI FREEMAN, J. 1977. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 82 (5): 929—964.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HITT, Michael. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KURBALIJA, J. An Introduction to Internet Governance. Malta: Diplofoundation, 2010



Anais do II Encontro Internacional Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva

Apoio:  FAPESP



Volume 2, Número 1, Ano 2016
ISSN: 2358-4513

LE CROSNIER, Hervé; SCHAFFER, Valérie Schaffer (dir.), **La Neutralité d'Internet**. Un enjeu de communication, CNRS, coll. Les Essentiels d'Hermès, 2011

MALERBA, Franco; ORSENIGO, Luigi. Technological regimes and firm behavior. **Industrial and corporate change**, v. 2, n. 1, p. 45-71, 1993.

NEE, V. The institutionalisms in economics and sociology. In SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Orgs.) **The Handbook of Economic Sociology**. 2nd Edition. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2005.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press. 1982.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. 1997.

TEECE, D. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Oxford: UK, 2009.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

SANDVINE. 1H 2014 Global Internet Phenomena Report.

WHITEHOUSE. Net Neutrality: President Obama's Plan for a Free and Open Internet. 10/11/2014.

VERMEULEN, Patrick; BÜCH, Rutger; GREENWOOD, Royston. The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry. **Organization Studies**, v. 28, n. 4, p. 515-540, 2007.